

**أولاً : نتائج البحث : و تمثلت في :**

أ- نتائج خاصة بالإطار النظري .

ب- نتائج خاصة بالإطار الميداني.

وسوف نوجزهما على النحو التالي :

**أ- نتائج خاصة بالإطار النظري : ويندرج تحتها :****\* واقع المناطق التعليمية بالكويت :**

- استخدام أسلوب المركزية في إدارة المناطق التعليمية .
- السيطرة التامة من جانب الوزارة في تحديد أعداد المقبولين كل عام دون أي ضغط أو تدخل خارجي
- غياب التجديد أو الابتكار في أعمال إدارة المناطق التعليمية , مع غلبة الأعمال البيروقراطية والروتينية .
- القصور الإداري والالتزام الصارم بالقوانين , ومن ثم فإن الفرص التي تعطى للإبداع محدودة , وبالتالي سيطر الصراع على الهيكل التنظيمي , وزادت المنافسة حول الترقية .
- تبذل المناطق التعليمية المزيد من العمل والجهد حتى تؤدي دورها المطلوب منها في خدمة البيئة المحيطة والمجتمع المحلي .
- وجود تضارب أو تناقض في بعض الاختصاصات بين قيادات الأقسام أو الوحدات الإدارية التابعة للمناطق التعليمية .
- تعدد الأساليب الإدارية المتبعة في إنجاز الأعمال , مما يترتب عليه شيوع التخبط وتواضع الإنجاز , وكثرة المشكلات .
- يتطلب انفتاح المنطقة التعليمية على المجتمع الخارجي - عطاءً له وأخذاً منه - اشتراك المجتمع بمؤسساته المختلفة في المساهمة في إدارتها , وحل مشكلاتها وتوفير احتياجاتها .
- لقد جعل نمو الاهتمام بالعمل الديمقراطي المسؤولين عن تسيير العملية التعليمية ليسوا فقط المدير والوكيل والجهاز الإداري , وإنما كل العاملين في المنطقة التعليمية , كما أفسح المجال لإحداث التنظيمات التي تضمن العدالة والمشاركة في تحمل أعباء إدارتها , بل صار للتنظيمات الطلابية دورها أيضاً في المساهمة في بعض جوانب إدارتها .
- أن التصور المتزايد بأن المنطقة التعليمية قد بلغت سن الرشد الإداري , وأن جميع العاملين من مديرين أو مراقبين أو مشرفين على أفضل مستوى من النضج والثقافة , شجع على تبني منهج الإدارة الذاتية , بحيث يمكن أن تدير أمورها بنفسها , وقد أدى ذلك إلى

- أن يحل محل البني البيروقراطية والتنظيمات الرأسية الفوقية بني وتنظيمات أقل مركزية وأكثر مهنية , وأن يقتصر دور المستويات الإدارية العليا على تقديم النصح والدعم والتأييد والمساندة , حتى مدير المنطقة التعليمية أصبح ميسراً للتغيير وقائداً له .
- أصبح القائد التربوي أحد أهم عوامل إدارة التغيير والتحسين في مؤسسته , وبذلك طرأ تغير جوهري في مفهوم الإدارة , من تنظيم قائم على الرقابة والسيطرة , إلى نظام قائم على المساندة وعمل الفريق .
- أن التخلي عن فكرة التخطيط المركزي الضيق , والأخذ بفكرة مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ , والتوجه نحو اقتصاديات السوق ومتطلباته , كل ذلك أحدث فلسفة جديدة في إدارة المنطقة التعليمية , تقوم على أسس أكثر تعاونية وأكثر مشاركة , وإدارة قائمة على الاتفاق والإقناع وتحمل المسؤولية , وأن السلطة تنشأ من اعتراف الزملاء والأقران واحترامهم لكفايات المدير , وليس مجرد موقعه الوظيفي .
- أن الإدارة علم له أصوله وتقنياته , وله معارفه وأساليبه ومهاراته , وأن اختيار المدير يجب أن يخضع لمجموعة من المقاييس والمعايير , وليس مجرد إتمام عدد من السنين في وظيفة سابقة ( معلم مثلاً ) , فذلك لا يعطيه جواز الترشيح ليكون مديراً ناجحاً , ومن ثم فالذي يشغل وظيفة مدير أو مراقب , أو مشرف في المنطقة التعليمية , يجب أن يعد لهذا العمل من خلال برامج تدريبية خاصة , وأن يخضع اختياره لإجراءات معينة , وعلى جميع العاملين أن يجتازوا دورات تدريبية تمكنهم من المشاركة في إدارة المنطقة التعليمية .

#### \* واقع صنع القرار بالمناطق التعليمية :

- محدودية الأخذ بآراء قيادات المناطق التعليمية في القضايا المختلفة .
- وجود مقاومة من قبل بعض القيادات بالمنطقة التعليمية لفلسفة التغيير .
- فردية القرار , وتفشي الأسلوب التسلطي في الإدارة , مع إهمال التدريب على الأساليب الحديثة في الإدارة , وكيفية صنع القرار بالمشاركة الجماعية .

#### \* واقع الجودة بالمناطق التعليمية:

- غموض مفهوم الجودة ومضامينها العلمية.
- زيادة عدد المعارضين أو المقاومين للجودة أو الراضين لها.
- غلبة العمل الفردي على طبيعة العمل الإداري.
- ب- نتائج خاصة بالإطار الميداني: تمثلت في :
- \* نتائج تتعلق باليات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية .

\* نتائج تتعلق بمعوقات صنع القرار في المنطقة التعليمية .

\* نتائج تتعلق بمعوقات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية , وسوف نوجزها على

النحو التالي :

\* نتائج تتعلق بأليات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية: ويندرج تحتها :

- نشر ثقافة الجودة بين كل العاملين بالمناطق التعليمية .
- تكوين فرق تحسين الجودة بالمناطق التعليمية .
- وضع خطة شاملة لتحسين جودة الخدمات بالمناطق التعليمية .
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهداف المنطقة التعليمية .
- تدريب جميع العاملين على برامج تحسين الجودة .

\* نتائج تتعلق بمعوقات صنع القرار في المنطقة التعليمية : ويندرج تحتها :

- تداخل الاختصاصات وتضارب السلطات .
- تأثير عادات وتقاليد المجتمع على صانع القرار .
- التقيد باللوائح والقوانين عند صنع القرار .
- ندرة المعلومات المتاحة أمام صانع القرار .
- تأثير بعض العاملين على صانع القرار .

\* نتائج تتعلق بمعوقات تحسين الجودة في المنطقة التعليمية: ويندرج تحتها :

- نقص الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في مجال الجودة .
- استعجال العاملين لنتائج مشروع الجودة .
- قلة الإمكانيات المتاحة لتحقيق الجودة المنشودة .
- كثرة فرق العمل الخاصة بالجودة مما يترتب عليه تشتيت الجهود .
- تجاهل العاملين في مشروع الجودة لظروف المجتمع المحلي وإمكاناته .

ثانياً : توصيات البحث :

توجد مجموعة من التوصيات التي توصي بها الباحثة في إطار النتائج السابقة والتي

يمكن إتباعها لكي يتم التطوير المطلوب , وهي كما يلي :

- التنظيم الجيد للهيكل التنظيمي يعد من الخطوات الأولى والأساسية لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها , وهذا ما تدركه جيدا المناطق التعليمية بدولة الكويت لذا عمدت كثيرا للتغيير المستمر لهذا الهيكل التنظيمي , لذا فإن تطوير الهيكل التنظيمي بجانب أنه أقل تكلفة فإنه أكثر تحديدا للاختصاصات والمسئوليات .

- ينبغي الاهتمام بطريقة اختيار المديرين والرؤساء ولا بد من أن يستتبع هذا الاختيار برامج